

Formación de Directivos en Chile y Efectos en sus Prácticas: hacia un Modelo de Evaluación del Desarrollo de Capacidades en los Líderes Escolares

School Leaders Preparation in Chile and Effects on their Practices: towards a Model for Assessing the Development of Capacities in School Leaders

Gonzalo Muñoz
 María José Valdebenito
 Josefina Amenábar

Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo, Chile

El estudio ha tenido como objetivo central desarrollar una propuesta de modelo –un conjunto de dimensiones y variables clave, junto con distintas alternativas metodológicas para abordarlas– que permita evaluar los efectos que tiene la formación de directivos escolares en sus prácticas de liderazgo. La conclusión central de la investigación es que la evaluación de la formación de directivos en Chile es un desafío absolutamente pendiente y su desarrollo pareciera crítico para la mejora de las políticas y prácticas de preparación en liderazgo. El recorrido realizado por la investigación permitió elaborar una propuesta general de evaluación de la formación que pone su foco principal en las prácticas de liderazgo, vale decir, en el desempeño que los líderes escolares despliegan antes, durante y después de pasar por su formación. Al mismo tiempo que posiciona en las prácticas el principal dominio a observar, la investigación reconoce la existencia de otros tres dominios que deben ser estudiados, aunque siempre en relación con las prácticas: los conocimientos y habilidades, las creencias y disposiciones, y las trayectorias laborales de los líderes escolares.

Descriptores: Liderazgo escolar; Política educacional; Formación; Evaluación de la educación; Chile.

The main objective of the study was to develop a model proposal—a set of key dimensions and variables, together with different methodological alternatives to address them—that would allow evaluating the effects of the training of school managers on their leadership practices. The central conclusion of the research is that the evaluation of managerial training in Chile is an absolutely pending challenge and its development would seem critical for the improvement of leadership preparation policies and practices. The journey made by the research allowed to develop a general proposal for the evaluation of training that puts its main focus on leadership practices, that is, on the performance that school leaders display before, during and after passing through their training. At the same time that positions in practice the main domain to observe, the research recognizes the existence of three other domains that should be studied, but always in relation to the practices: knowledge and skills, beliefs and dispositions, and work trajectories of school leaders.

Keywords: School leadership; Educational policy; Training; Evaluation of education; Chile.

Este proyecto ha contado con el apoyo del Ministerio de Educación de Chile, a través del financiamiento público del Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE), que integran diversas universidades chilenas, bajo la coordinación de la Universidad Diego Portales.

Introducción

El contexto general de cambios que enfrenta el sistema escolar chileno desafía fuertemente a la función directiva. Si bien hace ya algunos años se ha venido develando la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos escolares (debido a su comprobada relevancia e

incidencia en el mejoramiento de los aprendizajes), la implementación gradual de las transformaciones que actualmente vive la educación chilena tensiona a la función directiva y la invitan a traducir cada uno de los cambios en curso en oportunidades concretas de mejoramiento del trabajo de sus unidades educativas. Es así como hoy, por ejemplo, los directivos escolares tendrán un rol clave en la implementación del nuevo sistema de desarrollo profesional docente (orientando el uso de las horas no lectivas y los planes de desarrollo que cada profesor deberá diseñar e implementar), en la ley de inclusión (recibiendo nuevos recursos, ejecutando planes de apoyo a la inclusión y ajustando distintos procedimientos de la escuela a la nueva normativa) y en la nueva educación pública (desempeñando derechamente nuevas funciones, como la selección de docentes, la participación en instancias colaborativas o la administración directa de una parte de los recursos financieros de la escuela).

Todo lo anterior obliga a desarrollar y potenciar las capacidades de los líderes educacionales. Es en este marco que el MINEDUC ha venido generando y financiando programas de formación de directivos desde los años 2000 (aunque con mayor intensidad y recursos desde el 2011 en adelante), y recientemente ha creado dos Centros de Liderazgo Educativo, con la misión de aportar al desarrollo de esta dimensión del quehacer escolar, también formando líderes escolares. En este marco, hoy es necesario impulsar una agenda de calidad de la formación de los líderes educativos, lo que es doblemente relevante en un escenario de proliferación de programas de formación de líderes (con la consecuente inversión pública y privada) y de poca evidencia sobre los resultados que esta formación tiene, como se podrá apreciar a lo largo de este reporte.

Si bien existe conciencia – nacional e internacional – respecto a la relevancia de la formación para el fortalecimiento del liderazgo directivo, la evidencia disponible sobre el impacto de la formación en las prácticas de los directivos sigue siendo escasa (Huber, 2008; Davis y Darling Hammond, 2012; Orr y Orphanos, 2011). La evidencia en este tema en América Latina y Chile es aún más precaria o simplemente inexistente. En efecto, un estudio reciente de Weinstein et al (2015) sobre experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la Región destacó la insuficiencia de investigación destinada a medir los efectos y el impacto específico que los programas de formación tienen en las prácticas de liderazgo de los directores y en las escuelas que éstos lideran. La evidencia reciente específicamente para Chile (Weinstein y Muñoz, 2012; Weinstein, 2017) muestra que, si bien los directivos escolares cuentan con altos niveles de formación, existe poca o nula información sobre el real efecto que tienen estas oportunidades de perfeccionamiento en las prácticas y quehacer directivo.

Método

El objetivo principal de la investigación consistió en desarrollar una propuesta de modelo –un conjunto de dimensiones y variables clave, junto con distintas alternativas metodológicas para abordarlas– que permita evaluar los efectos que tiene la formación de directivos escolares en las prácticas que éstos desarrollan. Para cumplir con este propósito general, se han perseguido los siguientes objetivos específicos:

- Sistematizar la literatura y experiencia internacional sobre evaluación de programas de formación de directivos
- Actualizar información básica sobre la situación de la formación en Chile e indagar en cómo se está abordando su evaluación

- Conocer las percepciones de directivos en ejercicio egresados de programas de formación y de los propios programas respecto de distintas alternativas e instrumentos de evaluación de la formación
- Explorar alternativas de dispositivos de evaluación de capacidades directivas en contextos escolares específicos, identificando condiciones de (re) aplicabilidad para distintos contextos y propuestas formativas
- Proponer un modelo de evaluación de la formación, con énfasis en las prácticas de liderazgo relacionadas con los docentes

El estudio estuvo basado en un diseño mixto, que utilizó tanto metodologías tanto cualitativas como cuantitativas. Para alcanzar los objetivos propuestos, el proyecto considera tres componentes principales, que se describen en el cuadro siguiente:

Cuadro 1. Componentes metodológicos de la investigación

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Análisis de experiencia internacional	Consistió en una revisión y sistematización de literatura y experiencias internacionales sobre evaluación de la formación de directivos escolares. Se identificaron distintas experiencias e investigaciones, que fueron sistematizadas e incluidas en el marco conceptual de este informe.
Catastro de la formación de directivos y su evaluación	Con el fin de obtener una visión sobre la evaluación que se realiza actualmente de la formación, este segundo componente se hizo cargo de catastrar las “prácticas de evaluación de la formación”, a través de una revisión de información secundaria y de la aplicación de una encuesta a los encargados de programas de formación con ciertas características básicas. Si bien el objeto era más bien acotado, este componente se transformó en una oportunidad para actualizar algunas características básicas de la formación de directivos actualmente en desarrollo en Chile.
Talleres con actores clave	Este tercer componente consistió en el desarrollo de 8 talleres con directivos ex alumnos de programas de formación y encargados de los programas mismos, de tres regiones distintas de Chile. Con ello se buscó levantar información sobre la relevancia y viabilidad de contar con un modelo de evaluación de la formación, así como también sobre las variables y métodos que una eventual evaluación de este tipo debiera considerar.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

El estudio permitió, entre otras cosas, dar cuenta de un cambio importante en los énfasis curriculares de los más de 40 programas de formación en liderazgo que actualmente se desarrollan en Chile (a nivel de Magíster). Al comparar con la situación del año 2010, se evidencia una mayor priorización curricular de áreas como los conocimientos específicos sobre liderazgo educativo, el acercamiento a herramientas de mejoramiento escolar y la gestión de recursos humanos y del desarrollo profesional docente. Este interesante cambio convive sin embargo con una estabilidad de las principales metodologías utilizadas por los programas y la poca presencia de instancias prácticas de desarrollo profesional a lo largo de los mismos.

La conclusión central de este estudio es que la evaluación de la formación de directivos en Chile es un desafío absolutamente pendiente y su desarrollo pareciera crítico para la mejora de las políticas y prácticas de preparación en liderazgo. Si bien hay un grupo importante de programas que desarrolla al menos alguna acción de evaluación de sus resultados, las estrategias metodológicas utilizadas son muy tradicionales (como encuestas de satisfacción e instrumentos

de evaluación de conocimientos, como pruebas durante el proceso formativo) y no se hacen cargo de lo que ocurre después del programa. El recorrido realizado por la investigación permitió elaborar una propuesta general de evaluación de la formación que pone su foco principal en las prácticas de liderazgo, vale decir, en el desempeño que los líderes escolares despliegan antes, durante y después de pasar por su formación. Al mismo tiempo que posiciona en las prácticas el principal dominio a observar, la investigación reconoce la existencia de otros tres dominios que deben ser estudiados, aunque siempre en relación con las prácticas: los conocimientos y habilidades, las creencias y disposiciones, y las trayectorias laborales de los líderes escolares.

Una investigación como ésta obliga a realizar una reflexión más general sobre la formación de directivos en Chile y sus desafíos, al menos en el espacio de los postgrados. Si bien se ha ido consolidando una oferta formativa a nivel nacional/latinoamericano y se han ido ajustando algunos de los contenidos de los programas (como se muestra en el capítulo sobre el catastro), una vez terminado este estudio queda claro que un paso más hacia la calidad de la formación supone acciones de política decididas en este ámbito. La pregunta por la evaluación, de hecho, ha dejado de manifiesto la existencia de un vacío demasiado evidente en la poca claridad que hoy existe sobre lo que se espera de los programas de formación de líderes. Tal como está ya ocurriendo en muchas partes del mundo, definir un marco mínimo de orientaciones y exigencias (de contenido y método) para estos programas debiera ser un punto de partida para abordar con sentido de urgencia este tema.

Referencias

- Davis, S. H. y Darling-Hammond, L. (2012). Innovative principal preparation programs: What works and how we know. *Planning and Changing*, 43(2), 25.
- Muñoz, G. y Marfán, J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana* 48(1), 63-80.
- Orr, M. T. y Orphanos, S. (2011). How graduate-level preparation influences the effectiveness of school leaders: A comparison of the outcomes of exemplary and conventional leadership preparation programs for principals. *Educational Administration Quarterly*, 47(1), 18-70.
- Weinstein, J., Cuellar, C., Hernández, M. y Flessa, J. (2015). Experiencias innovadoras y renovación de la formación directiva latinoamericana. *Revista Iberoamericana de Educação*, 69, 23-46.